

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 LandasanTeori**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi**

Kata strategi dalam organisasi atau perusahaan hampir selalu dikaitkan dengan arah, tujuan, dan penentuan posisi suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan sekitarnya. Chandler dalam Isniati dan Rizki (2019:3) mendefinisikan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter dalam Isniati dan Rizki (2019:3) mendefinisikan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulanpesaing.

Sementara itu menurut Marrus dalam Isniati dan Rizki (2019:3) strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu alat yang digunakan oleh perusahaan yang didalamnya terdapat rencana untuk mencapai suatutujuan.

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Isniati dan Rizki (2019:3) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, yang mana manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi, dan pengendalian. Sedangkan menurut David dalam Suhardi (2018:85) mengemukakan bahwa manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya atau tujuan.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

### 2.1.2 Manfaat dan Proses Manajemen Strategi Pemasaran

Dalam memahami strategi perusahaan, perlu mengetahui manfaat strategi perusahaan. Supriyono dalam Amirullah (2020:7) mengemukakan manfaat manajemen strategi sebagai berikut :

1. Manajemen strategi merupakan satu cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi yang berubah dengan cepat.
2. Manajemen strategi dapat memberikan tujuan dan arah masa depan yang jelas bermanfaat pada semua karyawan.
3. Pada saat ini manajemen strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
4. Manajemen strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang terjadi di perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan, atau malahan mengarah padakegagalan.
5. Memberi informasi kepada manajer puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungan.
6. Hasil penelitian menunjang bahwa strategi dapat membantu praktik-praktik manajemen.
7. Perusahaan yang menyusun strategi biasanya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Menurut Pearce dan Robinson dalam Suhardi (2018:88) mengemukakan proses manajemen strategi yaitu sebagai berikut : Menyusun misi perusahaan. Melakukan analisis untuk mengetahui kondisi internal perusahaan. Melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Melakukan analisis terhadap alternatif pilihan strategi perusahaan. Melakukan identifikasi terhadap alternatif pilihan strategi yang diinginkan. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang berikut strategi utama (*grand strategy*). Membuat strategi jangka pendek yang mendukung *grand strategy* (strategi utama). Melakukan implementasi strategi terpilih melalui anggaran alokasi sumber daya yang dibutuhkan. Melakukan evaluasi terhadap keberhasilan penerapan strategi.

Didalam proses perjalanan, perusahaan bisnis sering diterpa beberapa dampak tertentu, seperti peraturan pemerintah, teknologi yang berkembang, dampak lingkungan, sosial, politik, budaya dan sebagainya. Semua berdampak pada masa depan perusahaan dan

mengharuskan perusahaan membuat keputusan-keputusan strateginya. Karena itu pengetahuan manajemen strategi bahwa adanya suatu respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) eksternal, serta kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) internal yang dapat mempengaruhi organisasi menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam evaluasi dan analisis strategi. Ada beberapa analisis untuk dijadikan rujukan sebagai evaluasi dalam proses manajemen strategi, salah satunya ialah analisis SWOT.

### **2.1.3 Strategi Pemasaran**

Menurut Assauri dalam Suhardi (2018:276) mengemukakan manajemen pemasaran adalah kegiatan menganalisis, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan program-program yang disusun dalam pembentukan, pembangunan, dan pemeliharaan keuntungan dari pertukaran atau transaksi melalui sarana pasar dengan harapan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang. Sebelum dilakukan penyusunan strategi perusahaan perlu mempertimbangkan secara cermat dan komprehensif berdasarkan informasi penting yang dihasilkan dalam analisis *strength, weakness, opportunity, dan threat* (SWOT). Jadi strategi pemasaran ialah penetapan arah keseluruhan dari bisnis.

#### **A. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)**

Menurut Kotler dalam Hurriyati (2019:47) mengemukakan definisi bauran pemasaran (*marketing mix*) sebagai berikut : “*Marketing mix is the set of marketing tools that the target market*”. Bauran pemasaran adalah sekumpulan alat pemasaran (*marketing mix*) yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Selanjutnya menurut Zeitmal dan Bitner dalam Hurriyati (2019:48) mengemukakan konsep bauran pemasaran tradisional (*traditional marketing mix*) terdiri dari 4P, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat/lokasi), *promotion* (promosi). Sementara itu untuk pemasaran jasa perlu bauran pemasaran yang diperluas dengan ada penambahan unsur *non-traditional marketing mix*, yaitu *people* (orang), *physical evidence* (fasilitas fisik), dan *process* (proses), sehingga menjadi tujuh unsur (7P). Dimana untuk 7P tersebut yaitu:

### 1. Produk(*Product*)

Menurut Kotler dalam Hurriyati (2019:50) mendefinisikan produk merupakan sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

### 2. Harga (*Price*)

Harga merupakan besaran (uang) yang harus di siapkan oleh pelanggan yang ingin mendapatkan barang atau jasa.

### 3. Tempat ( *Place*)

Tempat merupakan lokasi keberadaan dari organisasi atau perusahaan yang memproduksi suatu barang atau jasa.

### 4. Orang ( *People*)

Menurut Zeithaml dan Bitner dalam Hurriyati (2019:62) "*People is all human actors who pay in service delivery and thus influence the buyer's perceptions :namely, the firm's personnel, the customer and other customers in the service environment*".

Orang adalah semua pelaku yang memainkan peranan dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen-elemen dari „*people*” adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

### 5. Proses ( *Process*)

Menurut Zeithaml dan Bitner dalam Hurriyati (2019:64) "*The actual procedures, mechanism, dan flow of activities by which the service is delivered the service delivery and operating system*". Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa.

### 6. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Menurut Zeithaml dan Bitner dalam Hurriyati (2019:63) "*The environment in which the service is delivered and where firm and customer interact and any tangible component that facilitate performance or communication of the service*". Bukti fisik ini merupakan suatu hal yang secara nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa yang ditawarkan.

### 7. Promosi (*Promotion*)

Menurut Alma dalam Hurriyati (2019:58) mendefinisikan promosi adalah suatu

bentuk komunikasi pemasaran. Yang merupakan aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi atau membujuk, mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

A. Segmenting (Segmentasi )

Menurut Ferrel dan Hartline dalam Dharmmesta (2019:3.6) segmentasi pasar adalah proses membagi pasar total untuk produk tertentu atau kategori produk ke dalam segmen-segmen atau kelompok-kelompok yang relatif. Sedangkan menurut Berrigan dan Finkbeiner dalam Dharmmesta mengemukakan segmentasi pasar adalah pembagian pasar ke kelompok-kelompok atau segmen-segmen pelanggan dengan kebutuhan serupa dengan kata lain, pasar keseluruhan dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil, dimana para anggota masing-masing kelompok mempunyai kesamaan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan.

B. Targeting (Penargetan)

Dua istilah, yaitu penargetan pasar (targeting) dan segmentasi pasar sebenarnya merupakan dua hal yang berbeda walaupun sepintas terlihat sama. Diatas telah dijelaskan bahwa segmentasi merupakan kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat total atau keseluruhan ke dalam satuan-satuan kelompok yang lebih kecil. Dalam hal ini penargetan pasar (targeting) merupakan keputusan perusahaan mengenai segmen pasar manakah yang akan dilayani (Dharmmesta, 2019:3.13).

C. Positioning

Menurut Ferrel dan Hartkine dalam Dharmmesta (2019:3.17) positioning adalah pembentukan citra mental tawaran produk dan pembedaan fiturnya di benak pasar.

Dalam kaitan dengan strategi, produk yang ditawarkan harus sesuai dengan segmen pasar yang dituju supaya berhasil. Ini mengingat bahwa pasar itu bersifat heterogen sehingga tidak mungkin satu merek dapat berdampak pada semua pasar. Produk ini perlu diposisikan agar nampak terpisah dari merek-merek saingannya. Dengan kata lain, perusahaan berusaha membuat produk nya lebih menonjol dari produk saingan dan membuatnya lebih menarik bagi pembeli.

#### **2.1.4 Pengertian dan Manfaat Analisis SWOT**

Menurut Isnati dan Rizki (2019:54) analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. SWOT sendiri adalah akronim untuk kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dari lingkungan perusahaan atau organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman(*threats*).

Analisis SWOT ini memiliki manfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi dan arah mana perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya. Manfaat dari SWOT adalah suatu strategi bagi para *stakeholder* untuk menetapkan sarana-sarana saat ini atau kedepan terhadap kualitas internal maupun eksternal.

#### **2.1.5 Unsur dan Faktor AnalisisSWOT**

Menurut Isnati dan Rizki (2019:60) unsur SWOT meliputi:

##### *1. Faktor Kekuatan (strengths)*

Kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki perusahaan antara lain, kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat ada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatakan demikian karena suatu bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuat lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan dan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

##### *2 Faktor Kelemahan (Weaknesses)*

Berbicara tentang kelemahan yang terdapat pada suatu bisnis, keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

### 3. Peluang (*Opportunities*)

Definisi sederhana tentang peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Berbagai situasi tersebut, antara lain sebagai berikut:

- a. Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna.
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c. Perubahan dalam kondisipersaingan.
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e. Hubungan dengan para pembeli yang akrab.
- f. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

### 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan kebalikan dari pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor yang tidak menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Berbagai contohnya antara lain:

- a. Meningkatnya posisi tawar produk yang dihasilkan.
- b. Masuknya pesaing baru dipasar.
- c. Pertumbuhan pasar yang lambat.
- d. Pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga dapat pindah ke pesaing yang menawarkan harga murah.

#### **2.1.6 Matriks SWOT**

Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan

yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| FAKTOR INTERNAL       | KEKUATAN (S)  | KELEMAHAN (W)   |
|                       | Faktor-faktor kekuatan  | Faktor-faktor kelemahan   |
| FAKTOR EKSTERNAL      |   |   |
| PELUANG (O)           | SO  | WO  |
| Faktor-faktor peluang | Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Menciptakan strategi meminimalkan atau mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| ANCAMAN (T)           | ST  | WT  |
| Faktor-faktor ancaman | Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman    | Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman              |

**Gambar 2.1 Matriks SWOT**

Sumber: Suhardi (2018:91)

a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Pada strategi ini mencerminkan berbagai strategi yang dihasilkan melalui cara pandangnya bahwa perusahaan dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki agar berbagai peluang (*opportunities*) yang ada dapat dimanfaatkan.

b. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Pada strategi ini mencerminkan berbagai strategi yang dihasilkan melalui cara pandangnya bahwa perusahaan dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki untuk mengatasi atau memperkecil ancaman (*threats*) yang dihadapi.

c. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Pada strategi ini mencerminkan berbagai strategi yang dihasilkan melalui cara pandangnya bahwa perusahaan dapat memanfaatkan berbagai peluang (*Opportunities*) yang ada dilingkungan eksternal dengan cara mengatasi atau memperbaiki berbagai kelemahan (*weaknesses*) yang ada pada perusahaan saat ini.

d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Pada strategi ini merupakan berbagai strategi yang pada dasarnya bersifat bertahan (defensive) serta bertujuan untuk meminimalkan atau mengurangi kelemahan (*weaknesses*) dalam rangka mencegah ancaman (*threats*) yang harus dihadapi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adiyanto Yoga (2020) dalam penelitiannya analisis strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT pada makanan tradisional rangginang di Kabupaten Pandeglang merupakan sejenis krupuk tebal yang terbuat dari nasi atau beras ketan yang dikeringkan dengan cara dijemur di bawah panas matahari lalu digoreng panas dalam minyak goreng dalam jumlah yang banyak. Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT yang terdiri dari tahap *input* IFE, EFE, dan CPM. Tahap pencocokan SWOT dan IE, tahap keputusan Matriks QSPM. Berdasarkan nilai tertimbang matriks IFE yaitu 0,155 matriks EFE yaitu 0,332. Analisis SWOT menghasilkan 4 strategi yang mana diketahui dengan nilai tertinggi analisis QSPM (TAS:6,485) yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas barang.

Setiaawan, Lalu Hendri dan Wawan Budiastara dalam penelitiannya analisis strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT pada *Handmate* Tas UMKM AKA di Kelurahan Bubulak merupakan UMKM kerajinan tas milik Pak Azis yang dihadapkan dengan berbagai masalah internal dan eksternal terutama dalam segi permodalan dan pemasaran. Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT yang memiliki faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatannya adalah kualitas bahan baku pembuatan kerajinan tas pada UMKM AKA, pengalaman produksi pengrajin, saluran distribusi pendek, dan lain lain. Kelemahannya adalah kurangnya inovasi, promosi terbatas, permodalan terbatas dan lain lain. Peluangnya adalah adanya perkembangan obyek langganan pedagang dan perkembangan teknologi. Sementara ancamannya adalah alokasi anggaran pemerintah dalam mengembangkan UMKM terbatas dan adanya kenaikan harga baku. Strategi yang dilakukan adalah strategi *Strength-opportunity*, strategi *weakness opportunity*, strategi *strength-threat*, dan strategi *weakness-threat*.

Candana, Dori Mitra dan M Afuan (2020) dalam penelitiannya analisis strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT pada Cafe Dapoer Enha Saho di

Kabupaten Pesisir Selatan merupakan cafe yang menawarkan berbagai jenis makanan dengan strategi pemasaran. Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT yang terdiri dari tahap *input* IFE, EFE, dan CPM. Tahap pencocokan SWOT dan IE, tahap keputusan Matriks QSPM. Berdasarkan nilai tertimbang matriks IFE yaitu 3,059 matriks EFE yaitu 2,197. Analisis SWOT menghasilkan 4 strategi yang mana diketahui dengan nilai tertinggi analisis QSPM (TAS:6,906) yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan:

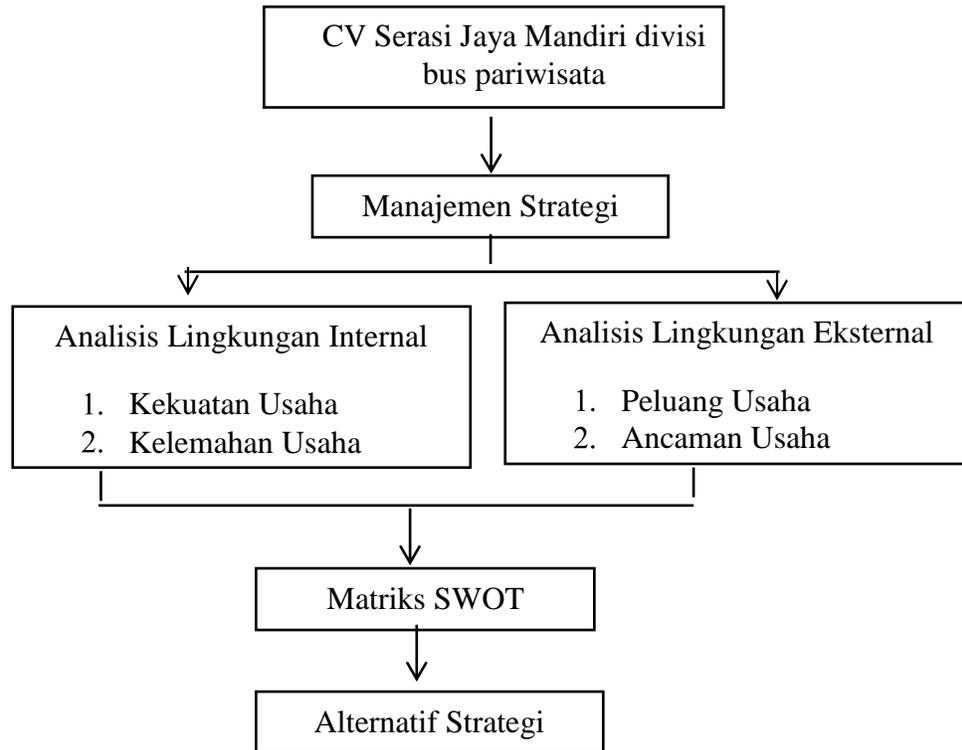
**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

| N<br>O | PENELITI   | JUDUL   | VARIABE<br>L          | ANALISIS   | HASIL   |
|--------|--|---|-----------------------|--|---|
| 1      | Adiyanto,<br>Yoga<br>(2020)                            | Analisis<br>Strategi<br>Pemasaran<br>Makanan<br>Tradisionl<br>Rangginang di<br>Kabupaten<br>Pandeglang              | Strategi<br>Pemasaran | Matriks IFA<br>dan IFE,<br>matriks<br>SWOT serta<br>QSPM . | Matriks IFA dan<br>IFE mempunyai<br>nilai 0,155dan<br>0,332. Hal ini<br>menunjukkan<br>strategi<br>perusahaan<br>memiliki faktor<br>internal yang<br>cukup baik, serta<br>bisa melihat<br>dengan baik<br>situasi faktor<br>eksternal yang<br>dihadapi. Pada<br>matriks SWOT<br>yang dimasukan<br>kedalam<br>QSPM<br>mendapatkan nilai<br>STAS 6,48. |
| 2      | Setiawan,<br>Hendri<br>Lalu dan<br>Budiastra<br>(2020) | Analisis<br>Strategi<br>Pemasara<br>n<br>Handmate<br>Tas<br>UMKM<br><br>AKA di<br>Kelurahan<br>Bubulak<br>Kabupaten | Strategi<br>Pemasaran | Metode<br>Analisis<br>SWOT                                 | Berdasarkan<br>analisis SWOT<br>memiliki faktor-<br>faktor kekuatan,<br>kelemahan,<br>peluang dan<br>ancaman.<br>Strategi yang<br>dilakukan adalah<br>strategi <i>Strenght-<br/>oppurtunity</i> ,   |

|   |  |   |                    |  |  |
|---|--|---|--------------------|--|--|
|   |  | Bogor   |                    |  | strategi <i>weakness oppurtunity</i> ,strategi <i>strenght-threat</i> ,dan strategi <i>weakness-threat</i>   |
| 3 | Candana, Dori Mitra dan M Afuan (2020) | Analisis Strategi Pemasaran Cafe Dapoer Enha Sago Kabupaten Pesisir Selatan | Strategi Pemasaran | Matriks IFE dan EFE, matriks SWOT serta QSPM . | Matriks IFE dan EFE mempunyai nilai 3,059 dan 2,197. Hal ini menunjukkan strategi perusahaan memiliki faktor internal yang cukup baik, serta bisa melihat dengan baik situasi faktor eksternal yang dihadapi. Pada matriks SWOT yang dimasukkan kedalam QSPM mendapatkan nilai STAS 6,906. Yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan. |

### 2.3 Kerangka Pemikiran

CV. Serasi Jaya Mandiri divisi bus pariwisata adalah jasa transportasi penyedia bus pariwisata. Untuk memperoleh strategi pemasaran yang baik dan tepat, maka strategi tersebut harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan perusahaan yang dihadapi terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Hasil yang diperoleh dari faktor internal dan eksternal perusahaan, dijadikan dasar untuk dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi pemasaran. Berikut adalah kerangka konseptual yang terdapat didalam penelitian ini. Seperti yang tersaji pada Gambar 2.3 berikut.



**Gambar 2.1 Konsep Pemikiran**